心理科学进展 2020, Vol. 28, No. 4, 549–565
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2020.00549

• 元分析(Meta-Analysis) •

寻求反馈能改善绩效吗？——反馈寻求行为与个体绩效关系的元分析*

张建平 秦传燕 刘善仕

(华南理工大学工商管理学院，广州 510641)

摘 要 利用元分析方法探讨反馈寻求行为(FSB)与个体绩效的关系以明确其能否改善个体绩效。共有 62 篇实证研究纳入元分析，被试总人数达 15141 人。结果表明：反馈寻求行为与个体绩效呈中等程度正相关(r = 0.329)，且与创新绩效的关系(r = 0.409)强于关系绩效(r = 0.302)和任务绩效(r = 0.258)；询问式反馈寻求行为(Inquiry FSB)与个体绩效及其分维度绩效的关系均强于监控式反馈寻求行为(Monitoring FSB)。文化背景和数据收集方式调节了反馈寻求行为与个体绩效的关系，该关系在东亚文化背景下(r = 0.393)和截面同源数据中(r = 0.433)最强，且在纵向配对数据中仍显著正相关(r = 0.154)，充分说明反馈寻求行为能改善个体绩效；反馈寻求行为的测量工具、反馈源、非自评绩效的主客观性和被试类型的调节效应不显著。研究结果为反馈寻求行为对个体绩效的预测提供了较精确的估计，并为反馈寻求行为的后续研究指引了方向。

关键词 反馈寻求行为；个体绩效；元分析；文化背景；数据收集方式
分类号 B849:C93

1 引言

21 世纪以来，经济全球化逐步加深，商业竞争日趋激烈，致使企业面临的不确定性因素急剧增加。为了快速响应变化的市场环境，企业加快了战略变革的速度，组织结构也越发扁平，员工的工作因此变得日趋复杂化和模糊化。在此情形下，“反馈”作为一种能让员工及时了解其实际工作表现进而调整工作行为的传统手段显得尤为重要。然而，同样受不确定性和组织结构的影响，很多管理者与员工经常处于“反馈真空”，后者借以改善角色绩效和追求自我发展的反馈信息难以有效满足(张燕红，廖建桥，2014)。为此，主动向上级或同事寻求反馈，明晰工作规范和组织期望成了个体应对复杂工作的常见手段(倪清，杜鹏程，2017)。反馈寻求行为(Feedback Seeking Behavior, FSB)即员工主动向上级或同事寻求绩效评价相关信息的行为(Ashford & Cummings, 1983)，寻求反馈的个体能有效获取与自身绩效、角色定位和工作目标等相关的反馈信息(张颖，杨付，2018)。

自从 Ashford 和 Cummings (1983, 1985)对反馈寻求行为做出开创性研究以来，有关反馈寻求行为的研究逐渐成为 OBHRM 领域的热门话题(Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015)。然而，早期的研究更多地关注反馈寻求行为的影响因素，国外学者围绕个体因素(特质、认知与工龄等)和情境因素(反馈源特征、组织支持与文化背景等)对反馈寻求行为做了大量的探索(张燕红，廖建桥，2014；张颖，杨付，2018)，近十余年来才有较多的研究考察反馈寻求行为的作用效果。国内学者最早于上世纪末两年开始关注反馈寻求行为(冯明，1999)，但相关中文文献直到 2012 年起才明显增多，并出现了探讨反馈寻求行为实施效果的研究(申传刚，马红宇，杨璟，刘腾飞，2012；谢俊，储小平，汪林，2012)。不少研究表明，反馈

收稿日期：2019-07-30
* 国家自然科学基金重点项目(71832003)；国家自然科学基金面上项目(71772067，71572060)；广东省教育厅科研项目(2018GWQNCX058)。
通信作者：张建平，E-mail: zhangjp1987@126.com

寻求行为能提升工作绩效(Lam, Peng, Wong, & Lau, 2017; Nifadkar, Wu, & Gu, 2019)和创新绩效(de Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011; 张婕，樊耘，张旭，2014)，新员工实施反馈寻求行为有利于其组织社会化(张燕红，廖建桥，2015; Yu & Davis, 2015)；此外，反馈寻求行为对职业成长和客观职业成功也有一定的促进作用(van der Rijt, van der Bossche, van der Wiel, Segers, & Gijselaers, 2012; Cheramie, 2013)。然而，有关反馈寻求行为与个体绩效关系的研究结论并非完全一致，还存在一些分歧。例如, Porath 和 Bateman (2006)发现反馈寻求行为对工作绩效没有预测作用，Ashford 和 Black (1996)对新员工的研究显示反馈寻求行为与工作绩效不相关、与工作满意度负相关，Cheramie (2004)发现反馈寻求行为与任务绩效、关系绩效都负相关, Zheng, Li, Harris 和 Liao (2019)的研究显示反馈寻求行为的两种策略(询问式反馈寻求行为，Inquiry FSB；监控式反馈寻求行为，Monitoring FSB)与任务绩效呈微弱的正相关和负相关。概言之，反馈寻求行为与个体绩效的关系尚未得出一致结论，这不利于学术研究和管理实践的发展。为此，有必要对反馈寻求行为与个体绩效关系做元分析研究。

Anseel 等(2015)基于 1983 年~2011 年的文献对反馈寻求行为的前因及结果做了元分析，发现反馈寻求行为与个体绩效并不相关(r = 0.07, k = 11, 95% CI 包括 0)；此外，反馈寻求行为的不同策略与个体绩效关系存在差异，即询问式反馈寻求行为与个体绩效低正相关(r = 0.13, k = 4, 95% CI 不包括 0)、监控式反馈寻求行为与个体绩效不相关(r = −0.03, k = 2, 95% CI 包括 0)。然而，该研究存在以下不足：(1)其研究结论与后续大部分实证研究结果不一致；(2)尽管询问式反馈寻求行为与个体绩效低正相关，但独立样本量个数略显偏少，仅有 4 个；(3)当时尚未出现中文实证研究，纳入元分析的全属英文文献；(4)受样本量的限制，该研究将考察重点放在反馈寻求行为的影响因素上，并未深入探讨反馈寻求行为与个体绩效关系的潜在调节因素。近年来，国内外涌现了不少有关反馈寻求行为与个体绩效关系的文献，积累了丰富的实证成果(谢俊 等，2012；张婕 等，2014; Wu, Parker, & de Jong, 2014; Gong, Wang, Huang, & Cheung, 2017; Zheng et al., 2019)，给采用元分析方法细致探讨反馈寻求行为与个体绩效关系提供了更详实的资料。因此, Anseel 等(2015)的研究已时效性不强，本文将综合 1983 年以来有关反馈寻求行为与个体绩效关系的中英文实证文献重新做阶段性检验，将回答如下问题：(1)反馈寻求行为与个体绩效的关系究竟如何; (2)研究特征(文化背景、反馈寻求行为的测量工具、反馈源、数据收集方式、非自评绩效的主客观性和被试类型)是否影响反馈寻求行为与个体绩效的关系，即是否存在显著的调节效应。

2 文献综述和假设

2.1 概念及测量

2.1.1 反馈寻求行为

反馈寻求行为(FSB)的概念最早由 Ashford 和 Cummings (1983)基于资源理论的视角提出，指人们并非总是被动的等待信息反馈，还会积极主动地寻求组织中有价值的信息以满足个人发展和组织需要。随着反馈寻求行为研究的不断深入，其概念也得到了相应扩展，早期的学者将反馈寻求行为的目的定格在完成自我设定目标，扩展后的反馈寻求行为被视为一种自我调节策略，通过标准和目标的调整完成角色期望(王宁，周密，赵西萍, 2015)。要准确理解反馈寻求行为的概念内涵，有两点需特别注意：(1)反馈寻求行为是一个行为过程而非结果；(2)反馈寻求行为是一种基于情境的积极组织行为，积极组织行为的目的不止是获取信息，还涉及组织、规划和主动发起等具体行为(Crant, 2000)，反馈寻求行为是人们主动寻求组织中有价值的信息以实现个人和组织目标的一种手段，其目的是规范行为和实现目标(张燕红，廖建桥, 2014)。反馈寻求行为有丰富的表现形式，Ashford, Blatt 和 VandeWalle (2003)总结了反馈寻求行为的一般模式，包括 5 个重要方面：(1)反馈寻求行为的频率。多数研究表明，频率越高，沟通效果越好，工作满意度和绩效等也越高，反之则相反。(2)反馈寻求行为的策略(询问式反馈寻求行为 vs 监控式反馈寻求行为)。询问式反馈寻求行为(Inquiry FSB)是通过交流的方式获取信息，监控式反馈寻求行为(Monitoring FSB)是通过观察周围的人或事获取信息。有学者认为在权利距离较高的文化情境中，询问式反馈寻求行为会受到抑制，员工更多地选择监控式反馈寻求行为(张颖，

杨付, 2018)。(3)反馈寻求行为的时间(紧随评估之后或隔一段时间) (Larson, 1989)。(4)反馈寻求行为的反馈源(上级、同事或其它群体)。(5)反馈寻求行为的内容(关于自我或他人的信息、正面或负面信息)。负面信息尤其是绩效评价方面的负面信息更容易伤害个体自尊(Baumeister, Heatherton, & Tice, 1993)。以上 5 方面内容的不同组合可形成多种反馈寻求行为模式和效果，人们采取何种形式的反馈寻求行为与个人和组织因素具有很大关联(Ashford et al., 2003)。继 Ashford 和 Cummings (1983)之后，有学者基于不同视角对反馈寻求行为的概念做了重新定义。比如，Ashford 和 Black (1996)将反馈寻求行为引入社会化领域，认为反馈寻求行为是一种主动社会化策略，个体(尤其是新员工)通过该策略不仅能从组织文化、制度规范等方面获取信息，还能向周围人寻求有价值的信息，以适应个人和组织发展；此外，Parker 和 Collins (2010)认为反馈寻求行为是主动性行为的重要组成部分，个体可以通过反馈寻求行为了解周围环境对自己的要求和评价，以更好的实现个人—组织匹配。尽管如此，现有研究基本框定在 Ashford 等(2003)总结的 5 方面内容中。Gong 等(2017)基于中国情境提出了自我—他人和积极—消极组合的反馈寻求行为分类学模型，其开发的量表依旧体现了反馈寻求行为的频率和反馈源，该研究发现中国情境下的员工更多的寻求自我消极类和他人积极类信息，说明反馈寻求行为具有文化特殊性。

关于反馈寻求行为的测量，学术界现存多种工具：(1) Ashford (1986)基于反馈寻求行为的过程视角开发了最早的量表，包括 3 个询问式和 4 个监控式题项，衡量以领导为反馈源寻求绩效评价及标准的频率; (2) Ashford 和 Tsui (1991)基于(1)改编的量表，包括直接询问、直接和间接线索监控三种策略，各 3 个题项，分别测量以领导或同事为反馈源寻求绩效表现和角色期望相关信息的频率; (3) Ashford 和 Black (1996)在已有研究基础上改编出测量社会化策略的反馈寻求行为量表，包括 4 个以上级为反馈源的询问式题项; (4) Morrison (1993)基于(1)编制了用于测量新员工反馈寻求行为的量表，寻求的内容在原有绩效评价信息基础上新增了专业技能信息、社会行为信息、常规信息和角色信息，分别用 3 个询问式和 4 个监控式题项测量每类信息的寻求频率，反馈源也增加了查询备忘录、年度报告和书面材料等; (5) Callister, Kramer 和 Turban (1999)在(1)的基础上编制了区分反馈源的量表，4 个题项以领导为反馈源、7 个题项以同事为反馈源，两个子量表均有询问式和监控式题项；(6) VandeWalle, Ganesan, Challagalla 和 Brown (2000)编制了仅有询问式反馈寻求行为的 5 题项量表，寻求的信息包括工作绩效、工作技术、公司价值观、角色期望和社会行为，该量表被后续研究采用的频率较高。此外，Williams 和 Johnson (2000)、Yanagizawa (2008)、Krasman (2010)、王宁等(2015)、Dahling 和 Whitaker (2016)和 Gong 等(2017)都有修订已有量表或开发新量表，但被后续研究采用的次数相对较少。

2.1.2　个体绩效

绩效按照组织层级可划分成组织、团队和个体绩效三大类，本研究重点考察反馈寻求行为与个体绩效的关系。个体绩效一直都是组织行为和人力资源管理领域的重要研究对象(刘俊，秦传燕, 2018)。关于个体绩效的定义，学术界先后出现三大主流观点：即个体绩效的结果观、行为观和综合观(陈猛，卞冉，王丽娜，车宏生，林绚晖, 2012)。早期的结果观认为个体绩效是与组织目标实现密切关联的结果，如产出、生产率、指标、目标、关键领域成果和标准等，代表人物有 Bernardino, Beatty, Jerry, Kane 和 Maycunich 等；随着相关研究的不断深入，出现了个体绩效的行为观，个体绩效被界定为与组织目标实现直接或间接关联的行为，代表人物有 Borman, Campbell, Motowidlo, Murphy, Rotundo 和 Sackett 等；后来兴起的综合观则认为个体绩效不仅包括行为和结果，还包括个体能力、态度和适应性等内容，代表人物有 Angela, Arad, Donovan, Jane, Michael, Paul, Pulakos, Plamondon 和 Woodruffe 等(韩翼, 2006; 王弘钰, 2010)。本研究认同个体绩效的综合观，将与组织目标实现相关的行为或结果等反映个体层面绩效的研究都纳入编码范围。具体而言，个体绩效包括任务、关系、创新、适应性和服务绩效等方面(陈春花，苏涛，王杏珊, 2016)。我们在文献检索和编码过程中未发现任何考察任务、关系和创新绩效以外其它绩效的研究。因此，本研究考察的个体绩效仅包括任务、关系和创新绩效 3

类。其中，任务绩效是指由正式工作所规定的结果或行为；关系绩效是指超出了工作角色规定，但有利于工作环境的积极主动行为；创新绩效则是指员工挑战现状，产生发散性思维和创造性想法并将其付诸实践的行为。

关于个体绩效的评价，按照任务、关系和创新绩效的分类，有不同的测量工具。就任务绩效而言，既有目标达成度、实际产出量和部门排序等较客观的方法(Brown, Ganesan, & Challagalla, 2001; Lam, Huang, & Snape, 2007)，也有借助量表的主观测量法。在任务绩效的主观测量方面，使用较广的有 Williams 和 Anderson (1991)的 7 题项角色内绩效量表、Borman 和 Motowidlo (1993)的任务绩效量表、Tsui 等人(1997)的 11 题项基本任务绩效量表等。关系绩效则只能靠主观评价，比较流行的有 Williams 和 Anderson (1991)的 13 题项组织公民行为(OCB)量表、Van Scotter 和 Motowidlo (1996)的人际关系促进及和谐主动量表、Lee 和 Allen (2002)的 16 题项 OCB 量表；此外，Farh, Earley 和 Lin (1997)基于台湾样本开发了中国情境下的 13 题项 OCB 量表。创新绩效也主要采取主观评价法，使用较多的有 Scott 和 Bruce (1994)的 6 题项创新行为量表、Oldham 和 Cummings (1996)的 3 题项量表、Tierney, Farmer 和 Graen (1999)的 9 题项量表、George 和 Zhou (2001)的 13 题项量表以及 Farmer, Tierney 和 Kung-Mcintyre (2003)的三维度 9 题项量表.

2.2 反馈寻求行为与个体绩效关系的主效应

在反馈寻求行为与个体绩效关系的研究中，自我调节理论(Self-Regulation Theory)充当着重要的理论基础作用，较多的研究基于该理论探讨反馈寻求行为对个体绩效的影响(Ashford & Tsui, 1991; Porath & Bateman, 2006; de Stobbeleir et al., 2011; Whitaker & Levy, 2012)。班杜拉(1986)对自我调节做了广义和狭义的划分，广义的自我调节泛指人们为自己设定行为标准，并以自我可控的方式强化、维持或改变其行为的过程，而狭义的自我调节特指自我维持和强化的过程(段锦云，梁凤华，曹莹, 2017)。自我调节理论认为人们具有主动适应和改善环境的能力。自我调节包括三个子过程，分别是目标设定、偏差识别和偏差纠正(Porath & Bateman, 2006)，反馈寻求行为能够帮助个体设定更为合理的目标并识别目标偏差，而减少行为与目标间的偏差是自我调节的重要控制环节(张燕红，廖建桥, 2014)。

Renn 和 Fedor (2001)认为，个体通过向领导或同事寻求反馈能获得关于自身技能和能力的准确信息，及时监控绩效现状，并根据领导的要求和标准以及领导或同事的期望等改善当前绩效。Ashford 等(2003)指出反馈寻求行为在动态变化的组织环境中更有价值，员工可以借助领导或同事的反馈信息来调整自己的工作状态，以适应环境变化和降低不确定性。此外，Ashford 和 Black (1996)指出，新入职员工实施反馈寻求行为能够增进其工作控制感，从而帮助其更有效的把握工作内容、提升工作绩效。现有研究表明，相比那些不怎么寻求反馈的员工，经常寻求反馈的员工的目标达成情况更好，领导者对其给予的绩效评价也更高(申传刚 等, 2012; Dahling, Chau, & O’Malley, 2012; Lam et al., 2017)。此外，Whitaker, Dahling 和 Levy (2007)发现以领导为反馈源和以同事为反馈源的反馈寻求行为都能激发员工的关系绩效，角色清晰度在其中起中介作用；厉杰、鲁宁宁和韩雪(2019)发现新员工的反馈寻求行为能提升其角色外绩效。在创新绩效方面，de Stobbeleir 等(2011)在对反馈寻求行为影响创新绩效的作用机制研究中发现，个体积极的与反馈源进行任务、角色、社会、组织政策和程序以及绩效感知和评价等方面的信息互动，能有效激发其创意灵感，进而提升其创新绩效；张婕等(2014)发现通过询问式或监控式反馈寻求行为，员工都能不断的获取有利于其多样化思考的不同视角的信息和观点，从而促进他们提出独特、新颖的观点与工作方法，最终获得高创新绩效。综上所述，本研究提出假设 1：反馈寻求行为对个体绩效有显著正向影响。

2.3 反馈寻求行为与个体绩效关系的调节效应

2.3.1 文化背景

文化是人类在漫长历史进程中基于共同的历史体验和解决问题的过程而形成的意识系统，它在不同社会层面上影响着人们的信念和情绪，并塑造着人们的行为(王洁，陈健芷，杨琳，高爽, 2013; 段锦云，张晨，徐悦, 2016)。尽管反馈寻求行为的概念起源于 1980 年代的西方，但反馈寻求行为却是人类普遍的行为。相比西方文化，东亚地区的文化深受儒家思想的影响，该地区的人们

具有更为敏感的面子意识(梁凤华, 段锦云, 2018)、高权力距离(包艳, 廖建桥, 2019)和集体主义倾向(张颖, 杨付, 2018)。东西方文化差异使得人们对反馈寻求行为的理解以及反馈寻求行为的表现形式有着极大的区别。重视面子维护的文化价值观使得印象管理问题在东亚比西方更为突出(Hwang & Francesco, 2010; 张燕红, 廖建桥, 2014); 此外, 在高权力距离的情境中, 个体向上级实施反馈寻求行为需要付出更多的努力且面临更高的丢面子风险, 故在反馈寻求行为的策略和反馈源的选择上与低权力距离情境中的人们存在较大差别(Hwang & Francesco, 2010)。Gong 等(2017)基于目标导向理论, 提出了自我—他人、积极—消极组合的反馈寻求行为分类学模型, 该研究发现中国情境中的员工更多的实施自我消极类和他人积极类反馈寻求行为, 自我消极类和他人积极类反馈寻求行为与工作绩效正相关, 而自我积极类反馈寻求行为与工作绩效负相关; Zheng 等(2019)基于中国情境的研究发现权利距离(Power Distance)和面子意识(Face Consciousness)对监控式反馈寻求行为与下属默契(Subordinate Moqi)的关系具有显著调节作用, 并最终影响个体任务绩效和上级对员工的奖励推荐(Reward Recommendations); 刘弯弯(2015)的研究显示面子文化负向调节反馈寻求行为与创新绩效的正向关系。基于此, 本文提出假设 2: 在东西方文化背景下, 反馈寻求行为与个体绩效的关系存在显著差异。

2.3.2　测量工具

由于反馈寻求行为具有丰富的表现形式, 增大了其量表开发难度(张燕红, 廖建桥, 2014)。根据侧重点的不同, 反馈寻求行为的量表亦有很多种, 各量表在反馈寻求行为的频率、反馈源、寻求的信息内容以及条目的数量等方面存在较大差异, 故本研究考虑把反馈寻求行为的测量工具作为调节变量, 探讨反馈寻求行为与个体绩效关系是否受测量工具的影响, 以期为今后的实证研究或管理实践提供一定的借鉴意义。通过统计文献编码结果, 根据其使用次数将反馈寻求行为的量表划分为 6 类: Ashford (1986)的 7 题项量表, Ashford 和 Tsui (1991)的可用于考察不同反馈源的 9 题项量表, Ashford 和 Black (1996)的 4 题项量表, Callister 等(1999)以领导或同事为反馈源两个子量表的 11 题项量表, VandeWalle 等(2000)的 5 题项量, 其它量表因实证数量较少组成一类。本研究中, 那些对两种或以上量表进行组合或修正所形成的量表被视为新量表, 均不列入量表来源中的任何一个, 一并列入第六类。综上所述, 本文提出假设 3: 反馈寻求行为的测量工具不同, 它与个体绩效的关系存在显著差异。

2.3.3　数据收集方式

在研究设计上, 数据收集方式是影响研究结论的重要因素之一, 这其中包括同源偏差、被试的自我服务偏见等问题。在反馈寻求行为与个体绩效关系的研究中, 不同形式的数据收集方式都有涉及, 具体包括截面同源、截面配对、纵向同源和纵向配对四种数据收集方式。相对而言, 以纵向配对方式收集的数据得出的结论会更可靠, 且在因果关系的推断上更具说服力, 而通过截面同源方式收集的数据则相对较弱。为了了解数据收集方式对反馈寻求行为与个体绩效关系的影响, 同时了解在最严谨的数据收集方式下(纵向配对)反馈寻求行为与个体绩效关系又如何, 本文将对数据收集方式的调节效应进行考察。鉴于此, 本文提出假设 4: 数据收集的方式不同, 反馈寻求行为与个体绩效的关系存在显著差异。

2.3.4　反馈源

在早期的研究中, 更多地关注以直属领导为反馈源的反馈寻求行为(Ashford, 1986; Fedor, Rensvold, & Adams, 1992; Ashford & Black, 1996), 后续研究逐渐将反馈源扩展到本部门、本组织中的同事甚至组织外群体(Morrison, 1993; Ashford & Tsui, 1991; de Stobbeleir et al., 2011; Wu et al., 2014)。在现实工作场景中, 员工并非仅向某一方寻求反馈, 而是会多方打探甚至相互印证, 本部门或本组织中的同事是重要的反馈源, 都是个体获取有价值信息的渠道。在多反馈源的研究中, 同事被当作补充性反馈源, 相比于仅向领导寻求反馈, 那些同时向多方寻求反馈的个体得到的信息会更全面。现有研究中, 只有一项研究仅考察向同事寻求反馈(Wu et al., 2014), 其余研究都以领导为反馈源或同时以领导和其它群体为反馈源, 且较少单独汇报不同反馈源的反馈寻求行为与结果之间的相关系数。为此, 本文希望通过对比仅向领导寻求反馈和向多方寻求反馈与个体绩效关系的差异, 从而间接了解增加反馈源之后反馈寻

求行为的影响效应。因此，本文提出假设 5：反馈寻求行为的反馈源不同，它与个体绩效的关系存在显著差异。

2.3.5 非自评绩效的主客观性

在反馈寻求行为的研究中，印象管理动机被认为是个体实施反馈寻求行为的重要影响因素(Ashford & Northcraft, 1992; Ashford et al., 2003)。那么个体实施反馈寻求行为真能给领导留下好印象而获得更好的绩效评价吗？这种现象是广泛存在还是少数个例？本研究将考察反馈寻求行为与非自评绩效间的关系差异，试图回答上述问题。在非自评绩效中，有一部分研究的绩效结果来自部门或公司的客观绩效，如 Porath 和 Bateman (2006)、Lam 等(2007)以及周金毅、陈昊和李雅文(2017)的研究等，而另一些研究中的非自评绩效由直属领导评价。基于此，本文将考察反馈寻求行为与主观和客观非自评绩效关系的差异，故提出假设 6：非自评绩效的主客观属性不同，反馈寻求行为与个体绩效的关系存在显著差异。

2.3.6 被试类型

在反馈寻求行为的概念界定中，Ashford 和 Black (1996)将反馈寻求行为界定为主动社会化策略之一。基于该视角的研究主要关注新入职员工，研究发现反馈寻求行为较多的新员工更容易适应社会化调整过程，对任务角色的认识更加清晰，更容易被同事和组织所认可，工作满意度和工作绩效也更高(Ashford & Black, 1996; Bauer & Green, 1998; 张燕红，廖建桥, 2015)。此外，在国外相关研究中，不少研究以兼职在校生为研究对象(Whitaker et al., 2007; Dahling et al., 2012)，而其余研究则以老员工为被试。已有研究证实组织任期对反馈寻求行为存在负向影响(Dahling & Whitaker, 2016)，工龄较长的员工通常被认为经验丰富且知识渊博，对他们而言实施反馈寻求行为的代价更高，故倾向于较少实施反馈寻求行为(张颖，杨付, 2018)，试想他们所寻求的信息必定极为重要。那么，是否正式的老员工实施反馈寻求行为的效价也更高呢？Whitaker 和 Levy (2012)发现反馈寻求行为与任务绩效和 OCB 的关系受社交技能(Social Skill)的调节影响，正式的老员工在组织中的社交技能显然要强于兼职在校生或新入职员工。为此，本文将考察被试类型对反馈寻求行为与个体绩效关系的影响，即假设 7：被试类型不同，反馈寻求行为与个体绩效的关系存在显著差异。

3 研究方法

3.1 文献检索及纳入标准

本文采取两种方式对中英文文献进行检索，检索时间跨度为 1983 年 1 月~2019 年 5 月(Ashford & Cummings 最富影响力的 2 篇开创性研究发表于 1983 年和 1985 年)。为了全面囊括有关反馈寻求行为与个体绩效关系的实证文献，本研究在文献检索阶段暂不限定结果变量，仅以能代表反馈寻求行为概念的相关词汇对全部文献进行检索。首先，以“FSB”、“Feedback Seeking”、“Feedback Inquiry”、“Feedback Monitoring”和“Information Seeking”等为主题或关键词对 Web of Science、ABI/INFORM、EBSCO、Wiley、Emerald 和 ProQuest 学位论文全文数据库等进行检索。此外，利用上述关键词手动检索工业和组织心理学协会(SIOP)、美国管理学会(AOM)的年度会议论文。对于本单位无权限下载的英文文献和仅摘要可见的会议论文，研究者通过论坛求助、向作者发邮件索取和寻求在国外留学或访学的朋友帮忙等多种渠道获取。最终仅有一篇在国外学术论坛上宣讲过尚在投稿中的文献未能拿到(作者不愿分享)。其次，以“反馈寻求”、“反馈搜寻”、“询问式反馈寻求”和“监控式反馈寻求”等为主题或关键词对中国知网、维普期刊网、万方数据库和中国台湾学术文献数据库等进行检索。在完成以上检索工作后，研究者进一步采用文献回溯法，从参考文献中继续挖掘相似文献，并对国内外 OBHRM 领域的重要期刊进行专项检索。最终总计获得 307 篇文献，其中英文 241 篇、中文 66 篇。

本次元分析的文献纳入标准：(1)文献必须实际测量了反馈寻求行为，剔除纯理论性研究和仅探讨反馈寻求意图(Intentions)或反馈寻求偏好(Preference)的文献；(2)关于 Information Seeking 的文献，若考察的是跟绩效评价相关信息的寻求行为，则将其纳入本次元分析的编码范围(如 Morrison, 1993)；(3)文献必须立足于组织情境，一些特殊情境如教育学、医学和人际关系等领域中的反馈寻求行为文献均予以排除，例如 Fedor 等(1992)研究反馈寻求行为与美国空军基层飞行员的培训效果不被纳入；(4)文献必须是考察反馈寻

求行为与个体绩效关系，排除考察团队或组织层面绩效的研究；(5)文献必须报告了反馈寻求行为与个体绩效间的具体数据(如：相关系数、平均数、标准差、样本量及相应的 F、t、χ^2 等)；(6)数据重复发表的只选其一；学位论文修改后发表的，以发表后的数据为准；会议论文后来正式发表的，以后面的数据为准。根据上述标准筛选后得到 62 篇有用文献，其中英文 39 篇、中文 23 篇，独立样本总量达 15141 人。

3.2　文献编码

本文遵循 Lipsey 和 Wilson (2001)推荐的步骤对纳入元分析的 62 篇文献进行编码。样本特征性描述编码条目包括作者、发表年份、期刊来源、独立样本量、测量工具、抽样方式、被试特征和文化背景等；效应值统计性描述主要是指以双变量相关系数为中心的一些统计数据，包括自变量与因变量的信度 α 值、相关系数、回归系数、p 值、t 值、标准差和 F 值等。效应值的产生遵循如下原则：(1)以独立样本为编码单位，每个独立样本编码一次，若同一篇文献存在多个独立样本，则分开编码。(2)由于反馈寻求行为具有询问式和监控式两种策略，若某一独立样本对反馈寻求行为的策略做了区分，则分别对询问式反馈寻求行为和监控式反馈寻求行为与个体绩效的效应值进行编码，再取两个效应值的均值作为整体反馈寻求行为与个体绩效的效应值；另外，如果该研究也给出了整体反馈寻求行为与个体绩效关系的数据，则取整体相关。以上两种情形都记录下 3 个效应值。(3)由于个体绩效也可区分任务、关系和创新绩效，纳入元分析的文献存在以下 3 种情形：(a)仅考察了上述 3 类绩效之一；(b)分别考察了任务绩效和关系绩效；(c)将任务绩效和关系绩效作为整体来考察。因此，在对(a)和(c)编码时仅产生一个效应值；而对(b)进行编码时和原则(2)类似，先计算反馈寻求行为与任务绩效和关系绩效的效应值，再取两者均值作为反馈寻求行为与个体绩效的效应值，若研究给出了整体绩效的数据，则取整体相关，最终也记录下 3 个效应值。需要指出的是，纳入元分析的 62 篇文献中没有既区分了反馈寻求行为策略也区分了个体绩效维度的研究。本文在检验反馈寻求行为与个体绩效的关系时，由原则(2)和原则(3)获得的效应值均采用维度均值，而在检验反馈寻求行为策略和分维度绩效的关系时则才采用分维度的效应值。本文先由第一作者在两个时间段对所有文献进行重新编码，再由第二作者对两次编码结果作逐一校对。结果显示，两次编码结果仅存在个别数据偏差，一致性较高。纳入元分析的 62 篇文献基本信息见表 1。

3.3　统计分析

本研究遵循 Hunter 和 Schmidt (1990)的元分析步骤对数据做综合评价，并借助 CMA 2.0 (Comprehensive Meta-Analysis Version 2.0)软件进行数据处理和分析。元分析以文献中给出的自变量和因变量之间的皮尔逊相关系数(下文简称相关系数)或平均化处理后的相关系数作为效应值来整合反馈寻求行为与个体绩效的关系。本研究中，纳入元分析的 62 篇文献均报告了所要考察的变量之间的相关系数及其量表的信度系数 α 值，故无需通过 F、t、χ^2 等统计量去转换相关系数。在软件分析前，研究者首先对每个从独立样本中提取出的相关系数做信度修正，以避免因量表信度缺陷而导致相关系数的衰减偏差(Hunter & Schmidt, 1990)，修正的公式为：$ES_r^* = ES_r / \sqrt{r_{xx} r_{yy}}$，其中 ES_r 代表两个变量之间的相关系数，而 r_{xx} 和 r_{yy} 分别代表自变量和因变量的量表信度系数，对于客观绩效而言，其量表信度系数用 1 代替。根据上述流程，本研究共获得效应值 114 个。接下来利用 CMA 2.0 软件对效应值进行处理和分析，CMA 2.0 软件会将每个 ES_r^* 转换成对应的 Fisher Z 值，再将 Fisher Z 值的加权平均数转换为相关系数，得到总体效应值，并估计总体效应值的 95%置信区间。

4　研究结果

4.1　异质性检验

异质性检验的目的是检查各效应值之间是否异质。若各效应值之间不具有异质性，则在主效应分析时应采用固定效应模型，否则采用随机效应模型(Hedges & Vevea, 1998)。本研究中，反馈寻求行为及其策略与个体绩效以及分维度绩效各组合关系的异质性检验结果见表 2。由表 2 可知，反馈寻求行为与个体绩效的异质性检验结果显示 Q_w = 868.950 (p < 0.05)，大于对应自由度 61 在 95%的置信区间水平下卡方临界值 83.675，说明各效应值之间具有异质性，可以进一步检验潜在调节效应。此外，表 2 还显示其 I^2 = 92.980 > 60,

表 1 纳入元分析的文献的基本信息

研究	样本量	寻求策略	绩效类型	反馈源	测量工具	被试类型	文化背景	调研方式
申传刚, 2012	306	I	TP	L	Yanagizawa (2008)	非	中国	2
谢俊, 2012	360	I	TP	L	VandeWalle 等(2000)	非	中国	1
王石磊, 2013	323	I, M	CIP	L, P	Ashford (1986)	新入职员工	中国	1
张婕, 2014	334	I, M	CIP	L, P	综合编制	非	中国	1
巩振兴, 2015	159	O	CIP	L	Ashford (1986)	非	中国	2
于维娜, 2015	329	I	CIP	L, P	Yanagizawa (2008)	非	中国	1
刘翔宇, 2016	506	I, M	CIP	L, P	Ashford 等(1991)	非	中国	1
黄艳, 2017	387	I	CIP	L	VandeWalle 等(2000)	非	中国	2
周金毅, 2017	162	I	TP	L, P	VandeWalle 等(2000)	一线员工	中国	2
厉杰, 2019	221	I	CP	L, P	Ashford 等(1996)	新入职员工	中国	1
石冠峰, 2019	333	I	CIP	L, P	VandeWalle 等(2000)	非	中国	1
谭敏, 硕-2014	229	I	CIP	L, P	VandeWalle 等(2000)	非	中国	1
刘弯弯, 硕-2015	316	I, M	CIP	L, P	Ashford (1986)	新入职员工	中国	1
丁秀玲, 硕-2016	302	I	TP	L	Anseel (2011)	非	中国	2
张建平, 硕-2016	237	I	All	L	VandeWalle 等(2000)	非	中国	1
巩振兴, 博-2017	235	I, M	CIP	L, P	Callister 等(1999)	非	中国	4
马二丽, 硕-2017	216	I, M	CIP	L, P	综合编制	非	中国	1
杨忠, 硕-2017	186	I	CP	L, P	VandeWalle 等(2000)	非	中国	1
张辉, 硕-2017	328	I, M	CIP	L	Ashford (1986)	非	中国	1
纪顺洪, 硕-2018	201	I, M	CIP	L, P	de Stobbeleir (2011)	非	中国	2
薛育红, 硕-2018	233	I, M	CIP	L, P	综合编制	非	中国	1
周慧琳, 硕-2018	472	I	CIP	L, P	VandeWalle 等(2000)	非	中国	1
邹亚情, 硕-2018	286	I	CIP	L, P	VandeWalle 等(2000)	非	中国	1
Ashford, 1991	387	I, M	ALL	L, P	Ashford 等(1991)	中层管理者	美国	1, 2
Morrison, 1993	149	I, M	ALL	L, P	Ashford 等(1986)	新入职员工	美国	4
Tsui, 1995	316	I, M	ALL	L, P	Ashford 等(1991)	中层管理者	美国	1, 2
Ashford, 1996	69	I	All	L	Ashford 等(1996)	新入职职业经理人	美国	3
Bauer, 1998	205	O	TP	L, P	Ashford 等(1986)	新入职员工	美国	4
Williams, 2000	123	I, M	TP	L, P	Ashford 等(1991)	兼职在校生	美国	1, 2
Brown, 2001	279	I, M	TP	L, P	Brown 等(2001)	销售员	美国	1
Renn, 2001	136	O	TP	L, P	综合编制	销售客服	美国	4
Cheramie, 博-2004	148	I	TP, CP	L	作者开发量表	非	美国	2
Chen, 2007	238	I	TP	L	VandeWalle 等(2000)	一线员工	中国	2
Lam, 2007	240	I	TP	L	VandeWalle 等(2000)	一线工人	中国	2
Whitaker, 2007	170	I	TP, CP	L, P	Ashford 等(1991)	兼职在校生	美国	2
Kim, 2009	196	I	TP	L	Ashford 等(1996)	一线员工	韩国	1
Chughtai, 2010	130	I	TP	L	Ashford 等(1986)	高中教师	巴基斯坦	1
de Stobbeleir, 2011	456	I, M	CP	L, P	综合编制	知识型员工	美国	2
Kammeyer-Mueller, 2011	111	1	CIP, CP	L	Ashford 等(1996)	新入职员工	美国	3

续表 1

研究	样本量	寻求策略	绩效类型	反馈源	测量工具	被试类型	文化背景	调研方式
Dahling, 2012	126	I	TP	L	综合编制	兼职在校生	美国	2
Huang, 2012	203	O	All	L	Callister 等(1999)	非	中国台湾	1
Nifadkar, 2012	291	I	TP, CP	L	VandeWalle 等(2000)	新入职员工	印度	4
Whitaker, 2012	202	I	TP, CP	L	Ashford 等(1991)	兼职在校生	美国	1
Jokisaari, 2014	81	I	CIP	L	Ashford 等(1996)	新入职员工	芬兰	2
Wu, 2014	179	I	All	P	Ashford (1986)	非	荷兰	1
Dahling, 2015	108	I	TP	L	综合编制	兼职在校生	美国	2
Nae, 2015	202	I	TP	L	Fedor 等(1992)	非	韩国	1
Pan, 2015	239	I	TP	L	VandeWalle 等(2000)	非	中国台湾	1
Sung, 2015	187	I	CIP	L, P	de Stobbeleir (2011)	非	韩国	2
Dahling, 2016	199	I	Task	L	作者开发量表	非	美国	1
Liao, 2016	388	I	CIP	L	Ashford 等(1996)	非	中国	2
Porath, 2006	88	I	TP	L	Callister 等(1999)	销售员	美国	4
Gong, 2017	186	O	TP	L, P	作者开发量表	非	中国	4
Lam, 2017	379	I	TP	L	VandeWalle 等(2000)	中小学教师	中国澳门	4
Lapalme, 2017	217	I	TP	L	Ashford 等(1996)	新入职员工	加拿大	2
Nandkeolyar, 2017	501	O	TP	L	Ashford (1986)	非	印度	2
Huang, 2018	205	I	CIP	L	VandeWalle 等(2000)	一线员工	中国	2
Qian, 2018	197	I	TP	L	VandeWalle 等(2000)	一线员工	中国	1
Auh, 2019	133	I	TP	L	VandeWalle 等(2000)	一线员工	土耳其	2
Chen, 2019	331	O	CIP	L, P	Callister 等(1999)	非	中国	2
Nifadkar, 2019	279	I	TP	L	VandeWalle 等(2000)	一线员工	中国	2
Zheng, 2019	206	I, M	TP	L	综合编制	非	中国	4

注：本表仅列出第一作者姓名，标注了“博”或“硕”的属学位论文。寻求策略中 O 代表整体 FSB，I 为 Inquiry FSB，M 为 Monitoring FSB；绩效类型中 ALL 为整体绩效，TP 为任务绩效，CIP 为创新绩效，CP 为关系绩效；反馈源中 L 为领导，P 为同事或其它；被试类型中“非”代表行业、岗位和职级均属多元；调研方式中 1 为截面同源，2 为截面配对，3 为纵向同源，4 为纵向配对。

表明约有 92.98%的观察变异由效应值的真实差异所导致，分析结果较为稳定；$\tau^2 = 0.055$，说明研究间有 5.5%可用来计算权重，整体效应的异质性检验结果具有统计学意义。因此，在分析反馈寻求行为与个体绩效关系的主效应时应采用随机效应模型。其余各关系的异质性检验中，除监控式反馈寻求行为与任务绩效的关系外，均具有异质性。

4.2　出版偏倚分析

显著的结果更容易发表，不显著的结果很难发表而容易沦为抽屉文献。此外，研究者搜集到的文献大多是已经出版的，而对那些尚在投稿中的研究或抽屉文献的收集少之又少，这可能导致元分析的效应值偏离真实值(Kuppens, Laurent, Heyvaert, & Onghena, 2013)，即出版偏倚问题。为此，本研究采用失安全系数(Fail-safe N)来定量检验出版偏倚问题。失安全系数指为推翻元分析结果所需找出的未出版的显示弱相关性结果的文献数量，当其小于 5k + 10 时，说明存在严重的出版偏倚问题；反之，失安全系数越大，说明存在出版偏倚问题的可能性很小(苏涛, 陈春花, 李芷慧, 潘伟, 冯镜铭, 2019)。从表 2 中可知，在 p 值为 0.05 时，反馈寻求行为与个体绩效关系的失安全系数为 8864，远大于临界值 5k + 10 (320) (Rothstein, Sutton, & Borenstein, 2005)；此外，利用失安全系数还能算出至少要 135 个无效结果的抽屉文献才能把研究的累积效应减少至非显著水平(Rosenthal,

表 2 反馈寻求行为对绩效的影响以及对应的效应值异质性检验结果

变量关系	k	N	r_z	95% CI	双尾检验		异质性分析			Tau-squared			Fail-safe N
					z 值	p 值	Q_w	p 值	I^2	Tau^2	SE	方差	
FSB→个体绩效	62	15141	0.329	(0.273, 0.382)	10.976	0.000	868.950	0.000	92.980	0.055	0.012	0.000	8864
FSB→任务绩效	30	6548	0.258	(0.173, 0.339)	5.823	0.000	378.518	0.000	92.339	0.056	0.017	0.000	3597
FSB→创新绩效	23	6646	0.409	(0.329, 0.484)	9.124	0.000	322.077	0.000	93.169	0.048	0.016	0.000	7578
Inquiry→个体绩效	55	13420	0.350	(0.291, 0.406)	10.948	0.000	784.419	0.000	93.116	0.056	0.012	0.000	6417
Monitoring→个体绩效	16	4608	0.288	(0.163, 0.405)	4.387	0.000	308.250	0.000	95.134	0.069	0.028	0.001	1774
Inquiry→任务绩效	26	5520	0.276	(0.182, 0.365)	5.605	0.000	343.140	0.000	92.714	0.061	0.020	0.000	3119
Inquiry→关系绩效	7	1329	0.302	(0.073, 0.501)	2.560	0.010	114.294	0.000	94.750	0.098	0.061	0.004	217
Inquiry→创新绩效	21	6156	0.436	(0.355, 0.511)	9.500	0.000	289.683	0.000	93.096	0.047	0.017	0.000	7405
Monitoring→任务绩效	6	1460	0.046	(−0.005, 0.097)	1.754	0.079	22.379	0.000	77.657	0.015	0.013	0.000	3
Monitoring→创新绩效	10	3148	0.412	(0.297, 0.515)	6.537	0.000	123.903	0.000	92.736	0.041	0.022	0.000	1154

注：在 FSB→个体绩效的分析中，效应值由各维度相关系数的算术平均值处理获得；Monitoring→关系绩效的样本量为 0。

1979)。表 2 还给出了反馈寻求行为及其策略与个体绩效及其分维度绩效各组合关系的失安全系数，除监控式反馈寻求行为与任务绩效的关系外，其余各关系存在出版偏倚问题的可能性也很小。综上所述，可以判定本研究基本不存在出版偏倚问题。

4.3 主效应检验结果

表 2 给出了反馈寻求行为及其策略与个体绩效以及分维度绩效各组合关系的分析结果。除监控式反馈寻求行为与任务绩效关系的分析采用固定效应模型外，其余关系的分析均采用随机效应模型；监控式反馈寻求行为与关系绩效的独立样本量为 0，现有关于反馈寻求行为与关系绩效的研究文献仅考察了询问式反馈寻求行为的影响效应。由表 2 可知，反馈寻求行为与个体绩效关系的效应值点估计显著(r = 0.329, p < 0.001, 95% CI 不包含 0)，说明反馈寻求行为与个体绩效存在中等程度正相关关系(Lipsey & Wilson, 2001)。其次，反馈寻求行为与分维度绩效的关系存在显著差异，反馈寻求行为与任务绩效的效应值点估计值(r = 0.258)低于关系绩效(r = 0.302) (与询问式反馈寻求行为一致)和创新绩效(r = 0.409)，双尾检验结果均满足统计要求。再者，反馈寻求行为的不同策略与个体绩效关系的效应值估计值显著不同，询问式反馈寻求行为与个体绩效的效应值点估计值(r = 0.350)高于监控式反馈寻求行为(r = 0.288)，双尾检验结果满足统计要求。最后，询问式反馈寻求行为与分维度绩效的效应值点估计值依任务绩效(r = 0.276, p < 0.001)、关系绩效(r = 0.302, p < 0.050)和创新绩效(r = 0.436, p < 0.001)逐渐增强；监控式反馈寻求行为与任务绩效(r = 0.046, p > 0.05)不相关，与创新绩效(r = 0.412, p < 0.001)显著正相关。综上所述，假设 1 得到了支持。

4.4 调节效应检验结果

本研究考察了文化背景、反馈寻求行为的测量工具、数据收集方式、反馈源、非自评绩效的主客观性和被试类型对反馈寻求行为与个体绩效关系的调节效应，结果见表 3。由表 3 中各调节变量的异质性检验结果可知，研究所属的文化背景不同时，反馈寻求行为与个体绩效的关系存在显著差异(Q_b = 25.948, p < 0.001)，东亚文化背景的效应值估计(r = 0.393, p < 0.001)大于西方文化背景(r = 0.181, p < 0.001)，且两种情形的 95% CI 均不包含 0，故假设 2 成立。其次，数据收集方式不同时，反馈寻求行为与个体绩效的关系也存在显著差异(Q_b = 24.354, p < 0.001)，截面同源的效应值估计(r = 0.433)要明显高于截面配对(r = 0.258)，截面配对微弱高于纵向同源(r = 0.250)，高出值几可忽略，纵向同源又明显高于纵向配对(r = 0.154)，

表 3 研究特征对反馈寻求行为与个体绩效关系的影响

调节变量	异质性检验		类别名称	模型	k	N	效应值估计		双尾检验	
	Q_b (df)	p 值					r_z	95% CI	z 值	p 值
文化背景	25.948(2)	0.000	东亚背景	R	38	10337	0.393	(0.346, 0.467)	11.719	0.000
			西方背景	R	20	3749	0.181	(0.103, 0.258)	4.476	0.000
			其它	R	4	1055	0.201	(0.121, 0.279)	4.870	0.000
测量工具	3.592(5)	0.610	Ashford (1986)	R	6	1613	0.326	(0.187, 0.452)	4.438	0.000
			Ashford & Tsui (1991)	R	3	1209	0.362	(−0.049, 0.668)	1.736	0.083
			Ashford & Black (1996)	R	7	1283	0.340	(0.165, 0.495)	3.691	0.000
			Callister 等(1999)	R	5	1044	0.235	(0.095, 0.366)	3.255	0.001
			VandeWalle 等(2000)	R	18	4853	0.385	(0.286, 0.476)	7.096	0.000
			其它	R	23	5139	0.296	(0.197, 0.389)	5.652	0.000
数据收集方式	24.354(3)	0.000	截面同源	R	29	7761	0.433	(0.357, 0.502)	10.154	0.000
			截面配对	R	22	5325	0.258	(0.185, 0.328)	6.762	0.000
			纵向同源	F	2	180	0.250	(0.106, 0.383)	3.366	0.001
			纵向配对	R	9	1875	0.154	(0.069, 0.237)	3.529	0.000
反馈源	0.884(1)	0.347	领导	R	32	7127	0.305	(0.241, 0.367)	8.900	0.000
			领导 & 同事	R	29	7835	0.358	(0.266, 0.443)	7.243	0.000
主观 or 客观 (非自评绩效)	0.464(1)	0.496	客观绩效	R	6	1243	0.196	(0.036, 0.347)	2.387	0.017
			主观绩效	R	34	7823	0.254	(0.194, 0.312)	8.015	0.000
被试类型	0.402(2)	0.818	兼职在校生	R	5	820	0.296	(0.120, 0.455)	3.235	0.001
			新入职员工	R	10	1983	0.302	(0.180, 0.416)	4.692	0.000
			其余	R	47	12388	0.338	(0.272, 0.401)	9.465	0.000

四种数据收集方式下的 95% CI 均不包含 0, 故假设 4 成立。除此以外, 反馈寻求行为的测量工具、反馈源、非自评绩效的主客观性和被试类型的调节效应均不显著, 这些调节变量作用下的异质性检验均未达到统计要求, 故假设 3、5、6 和 7 均不成立。

5 总结与讨论

5.1 反馈寻求行为与个体绩效关系

本研究利用元分析方法对近 36 年来反馈寻求行为与个体绩效关系的实证文献做了综合分析, 共有 62 篇文献纳入元分析, 独立样本总量达 15141 人。结果显示: 反馈寻求行为与个体绩效呈中等程度正相关($r = 0.329$), 说明反馈寻求行为与个体绩效密切关联, 这与 Anseel 等(2015)基于 1983 年~2011 年的英文文献所做的元分析发现反馈寻求行为与个体绩效不相关($r = 0.07$, 95% CI 包含 0)的结论不一致, 而与 2012 年至今的绝大多数实证研究结果一致(Dahling et al., 2012; Nifadkar, Tsui, & Ashforth, 2012; 谢俊 等, 2012; 张婕 等, 2014; Lam et al., 2017)。原因可能是, 随着相关研究的不断深入, 反馈寻求行为与个体绩效关系研究中的被试特征更加全面, 覆盖了更广泛的地区、更多的行业以及更全面的人口统计特征等, 使总的样本数据更加综合中性, 从而使元分析的结论也更接近真实情况。本研究的结果说明个体实施反馈寻求行为能获得富有价值的信息, 进而帮助其自我调整, 最终满足个体绩效提升和组织的绩效期望(Ashford & Cummings, 1983; 张颖, 杨付, 2018)。

在反馈寻求行为及其策略与个体绩效以及分维度绩效的分析结果中: (1)询问式反馈寻求行为与个体绩效的关系($r = 0.350$)强于监控式反馈寻求行为($r = 0.288$), 95% CI 均不包含 0, 说明反馈寻求行为的不同策略与个体绩效的关系显著不同。这与 Anseel 等(2015)的元分析结论有一定的

相似性，该研究表明询问式反馈寻求行为与个体绩效呈低水平正相关(r = 0.13, 95% CI 不包含 0)，而监控式反馈寻求行为与个体绩效不相关(r = −0.03, 95% CI 包含 0)。原因可能是，通过询问式反馈寻求行为能获得更加准确的信息，且沟通过程能加强个体与反馈源之间的相互交流，增进彼此关系，从而获得额外的帮助，更有利于其改善个体绩效；通过监控式反馈寻求行为得到的信息有可能存在理解偏差，且缺乏人际互动，故对个体绩效的改善相对较弱。(2)在反馈寻求行为与分维度绩效的关系中，结果显示反馈寻求行为与任务绩效的关系弱于创新绩效。由于未发现考察监控式反馈寻求行为与关系绩效的实证研究，故反馈寻求行为与关系绩效的关系等同于询问式反馈寻求行为与关系绩效的关系。从数据结果来看，询问式反馈寻求行为与关系绩效的关系介于反馈寻求行为与任务绩效和创新绩效的关系强度之间，说明创新绩效的改善更依赖于及时获取有价值的反馈信息、关系绩效次之、任务绩效靠后。这与三类绩效的性质是密切关联的，创新绩效是对现有状态的突破，需要创造性的思考，故通过反馈寻求行为获得多方面信息至关重要；而关系绩效的改进也离不开员工之间的彼此交流沟通；相对而言，反馈信息能使个体的态度和行为作出调整，但对其常规任务技能和工作方式的改进作用相对较小，故反馈寻求行为与任务绩效的关系较前两者弱。(3)从反馈寻求行为的策略与分维度绩效关系的分析结果来看，询问式反馈寻求行为与任务绩效的关系(r = 0.276)弱于关系绩效(r = 0.302)弱于创新绩效(r = 0.436), 95% CI 均不包含 0；监控式反馈寻求行为与任务绩效不相关(r = 0.046, 95% CI 包含 0)、与创新绩效正相关(r = 0.412, 95% CI 不包含 0)。说明反馈寻求行为的不同策略与分维度绩效的关系亦存在显著差异。综上所述，反馈寻求行为对个体绩效的改善具有积极的作用，管理实践中应努力营造一种鼓励员工实施反馈寻求行为的环境，从而帮助其改善个体绩效。

5.2 反馈寻求行为与个体绩效关系的调节效应

本次元分析结果显示，在对反馈寻求行为与个体绩效关系的调节效应上，仅文化背景和数据收集方式的调节效应显著，反馈寻求行为的测量工具、反馈源、非自评绩效的主客观性和被试类型的调节效应均不显著。

显著的调节因素：(1)文化背景。反馈寻求行为与个体绩效的关系在东亚文化情境中更强，组间异质性显著。尽管现有文献极少探讨文化因素对反馈寻求行为与个体绩效关系的影响(Zheng et al., 2019; 刘弯弯, 2015)，相关跨文化研究大多考察文化因素对反馈寻求行为的直接影响或对其它前因与反馈寻求行为关系的调节效应(Hwang & Francesco, 2010; 谢俊 等, 2012)，本研究的结果表明文化背景对反馈寻求行为的实施效果具有重要影响。一方面，在高权力距离和重视人情世故的东亚文化中，尽管个体实施反馈寻求行为需付出更多的努力且面临高丢面子风险，但反馈寻求行为所引发的人际互动可能带来相比西方文化情境中更多的资源、指导或帮助，从而更好的改善个体绩效；另一方面，纳入元分析的文献中有 11 篇中文硕士学位论文，这些文献的相关系数普遍偏高，尽管文化背景的调节效应在排除上述文献后所做的额外分析中依旧显著，但这些文献也是导致不同方文化背景下反馈寻求行为与个体绩效关系差异较大的重要原因之一。(2)数据收集方式。反馈寻求行为与个体绩效的关系在截面同源数据中最强，纵向配对数据中最弱，在截面配对和纵向同源数据中差别不大，组间异质性显著。一方面说明数据收集方式是影响反馈寻求行为与个体绩效关系的重要因素，截面同源数据存在较强的同源偏差和自我服务偏见效应；另一方面，反馈寻求行为与个体绩效的关系在纵向配对数据中仍显著正相关，充分说明反馈寻求行为能改善个体绩效。

不显著的调节因素：(1)反馈寻求行为的测量工具。采用 VandeWalle 等(2000)的量表时反馈寻求行为与个体绩效的关系最强，其余量表均有不同程度的差异，组间异质性不显著。说明尽管现存反馈寻求行为量表在结构维度上存在差异，但在使用时均起到了有效评价的作用，这印证了张燕红和廖建桥(2014)的观点，即学者们根据不同维度和自己的研究兴趣开发了不同的反馈寻求行为量表，虽然量表的侧重点各有不同，但测量的内容都大同小异。(2)反馈源。仅向领导寻求反馈与个体绩效的关系弱于增加了同事或其它反馈源的情形，组间异质性不显著，即反馈源的增加并未显著影响反馈寻求行为与个体绩效的关系。其部分原因可能来自测量工具，而更主要的原因可

能是关于个体绩效、能力评价等方面的信息中来自领导的反馈会更加准确而完备, 来自同事或其它反馈源的信息仅能起补充性作用, 而不能充当关键性作用; 另外, 受印象管理动机的影响, 从领导那里获得的反馈信息可能对个体意识到偏差后进行纠偏具有更强的刺激作用。(3)非自评绩效的主客观性。反馈寻求行为与客观绩效的关系弱于与他评主观绩效的关系, 组间异质性不显著。说明反馈寻求行为的印象管理效果不明显, 个体出于印象管理动机而实施反馈寻求行为很可能无法如愿; 其次, 印象管理效果可能对新入职员工有效, 而对老员工无效, 但受样本量的限制, 本文未对此进行探讨。(4)被试类型。反馈寻求行为与个体绩效的关系在兼职在校生样本中最弱, 新入职员工样本中居中, 正式的老员工样本中最强, 组间异质性不显著。说明被试类型对反馈寻求行为与个体绩效关系的影响不显著, 不管是社会化过程中的新入职员工还是老员工, 反馈寻求行为都能发挥近似的改善个体绩效的作用。

5.3　研究不足及展望

本研究也存在若干不足, 有待后续研究进一步完善: (1)元分析研究对文献的查全率要求较高, 受语言、工具、能力和精力等限制, 本次元分析的文献不包括中英文以外其它语言所撰写的研究成果, 中英文文献中也极有可能遗漏了一些未出版或尚在投稿中的研究, 以及不公开的学位论文等。(2)尽管本研究考察了文化背景、反馈寻求行为的测量工具、数据收集方式、反馈源、非自评绩效的主客观性和被试类型等多个因素的调节效应, 但仍不够完善, 诸如被试的其它特征(一线员工 vs 中低层管理者, 蓝领工人 vs 知识型员工, 性别等)、样本所属的行业特征和自评绩效的测量工具等都有可能影响反馈寻求行为与个体绩效的关系。因此, 后续研究可以针对潜在的其它调节变量做进一步探讨。(3)本研究中不少独立样本的效应值是通过平均化处理方式获得, 可能在一定程度上对信息的准确性不利, 要想提高信息的准确性, 后续实证研究有必要同时报告变量间总体及维度的相关性。(4)由本研究的编码结果可知, 学界对监控式反馈寻求行为的关注相对偏少, 单独考察监控式反馈寻求行为的 16 项独立样本中大部分为中文硕士论文, 有学者认为监控式反馈寻求行为在权力距离较高的文化情境中更常见(张颖, 杨付, 2018)。为此, 后续研究尤其是中国情境下的高水平研究需更加均衡的考察反馈寻求行为不同策略的影响效应。(5)纳入元分析的文献中, 仅有 3 项研究以中层管理者为研究对象, 在今天风云变幻的商业环境中, 领导者实施反馈寻求行为更有利于组织制定合理的方针政策, 提高管理有效性(张燕红, 廖建桥, 2014)。因此, 后续研究有待加强领导者视角的反馈寻求行为研究。

6　结论

(1)反馈寻求行为与个体绩效及分维度下的 2 类绩效(任务、创新)呈中等程度正相关; 询问式反馈寻求行为与个体绩效及分维度下的 3 类绩效(任务、关系和创新)呈中等程度正相关; 监控式反馈寻求行为与个体绩效及分维度下的创新绩效呈中等程度正相关、与任务绩效不相关, 未发现任何考察监控式反馈寻求行为与关系绩效的文献; 反馈寻求行为以及询问式和监控式反馈寻求行为与创新绩效的关系均强于任务绩效; 询问式反馈寻求行为与分维度下 3 类绩效的关系强度依次为创新绩效最强、关系绩效次之、任务绩效最弱; 监控式反馈寻求行为与个体绩效及分维度下的绩效的关系均弱于询问式反馈寻求行为。

(2)研究所属的文化背景、数据收集方式对反馈寻求行为与个体绩效关系具有显著调节效应, 该关系在东亚文化情境下和截面同源数据中最强, 此外, 该关系在纵向配对数据中仍显著正相关, 充分说明反馈寻求行为能改善个体绩效; 反馈寻求行为的测量工具、反馈源、非自评绩效的主客观性和被试类型对反馈寻求行为与个体绩效关系的调节效应不显著。

参考文献

带*的文献表示纳入了元分析的文献

包艳, 廖建桥. (2019). 权力距离研究述评与展望. *管理评论, 31*(3), 178–192.

陈春花, 苏涛, 王杏珊. (2016). 中国情境下变革型领导与绩效关系的 Meta 分析. *管理学报, 13*(8), 1174−1183.

陈猛, 卞冉, 王丽娜, 车宏生, 林绚晖. (2012). 情绪智力与工作绩效的关系. *心理科学进展, 20*(3), 412–423.

*丁秀玲. (2016). *员工目标导向对其任务绩效的影响研究* (硕士学位论文). 南京理工大学.

段锦云, 梁凤华, 曹莹. (2017). 自我调节理论的产生背景、理论内容及其应用. *景德镇学院学报, 32*(5), 67–75.

段锦云, 张晨, 徐悦. (2016). 员工建言行为的人口统计特征元分析. *心理科学进展, 24*(10), 1568–1582.
冯明. (1999). 组织中个体寻求反馈行为的研究. *心理学动态*, (4), 44−49+37.
*巩振兴. (2017). *创造性反馈环境的内容结构、影响机制及其形成机制的因果环路研究* (博士学位论文). 北京科技大学.
*巩振兴, 张剑, 郑秀梅. (2015). 反馈寻求影响创造性绩效的动机机制研究. *统计与决策, 30*(21), 183–185.
韩翼. (2006). *雇员工作绩效结构模型构建与实证研究* (博士学位论文). 华中科技大学, 武汉.
*黄艳, 黄勇, 彭纪生. (2017). 目标取向对创造力的影响: 基于自我调节的视角. *商业经济与管理, 37*(3), 20–28.
*纪顺洪. (2018). *创新自我效能与创新绩效的作用机制研究* (硕士学位论文). 南京理工大学.
*厉杰, 鲁宁宁, 韩雪. (2019). 新员工反馈寻求会促进角色外行为的产生吗?自我效能与正向框架的作用. *中国人力资源开发, 36*(2), 47–62.
梁凤华, 段锦云. (2018). 社会面子意识、冲突处理策略与人际关系满意度. *心理学探新, 38*(6), 527–533.
刘俊, 秦传燕. (2018). 企业社会责任与员工绩效的关系: 一项元分析. *心理科学进展, 26*(7), 1152–1164.
*刘弯弯. (2015). *面子视角的新员工反馈寻求行为与创新绩效的关系研究*(硕士学位论文). 广东财经大学, 广州.
*刘翔宇, 李新建, 孙燕群. (2016). 学习实践社群参与对员工创新行为的影响研究——论反馈寻求倾向和组织支持感知的调节作用. *科技管理研究, 36*(20), 130–136, 189.
*马二丽. (2017). *反馈寻求行为对员工创新绩效的影响研究* (硕士学位论文). 西安工程大学.
倪清, 杜鹏程. (2017). 基于链式中介效应的谦卑型领导与经理人反馈寻求行为关系研究. *管理学报, 14*(6), 823–831.
*申传刚, 马红宇, 杨璟, 刘腾飞. (2012). 上司不当督导与下属绩效:反馈寻求行为和学习目标定向的作用. *心理学报, 44*(12), 1677–1686.
*石冠峰, 姚波兰. (2019). 充满乐趣的工作场所有利于员工创造力吗?反馈寻求行为与人-组织匹配的作用. *中国人力资源开发, 36*(2), 63–73.
苏涛, 陈春花, 李芷慧, 潘伟, 冯镜铭. (2019). 跨文化视角下员工工作对家庭冲突与工作态度关系的 Meta 研究. *管理学报, 16*(11), 1650–1660.
*谭敏. (2014). *组织支持感与员工创新行为的关系研究* (硕士学位论文). 南京师范大学.
王弘钰. (2010). *劳务派遣工的组织公平、组织认同与工作绩效关系研究* (博士学位论文). 吉林大学, 长春.
王洁, 陈健芷, 杨琳, 高爽. (2013). 感觉寻求与网络成瘾关系的元分析. *心理科学进展, 21*(10), 1720–1730.
王宁, 周密, 赵西萍. (2015). 反馈倾向、人际信任对反馈寻求策略的影响研究. *管理评论, 27*(9), 140–150.
*王石磊, 彭正龙. (2013). 新员工反馈寻求行为对其创新行为的影响研究. *管理评论, 25*(12), 156–164.
*谢俊, 储小平, 汪林. (2012). 效忠主管与员工工作绩效的关系: 反馈寻求行为和权力距离的影响. *南开管理评论, 15*(2), 31–38, 58.
*薛育红. (2018). *变革型领导风格与个体创新绩效的关系研究* (硕士学位论文). 西安工程大学.
*杨忠. (2017). *企业员工心理资本对组织公民行为的影响机制研究* (硕士学位论文). 贵州师范大学, 贵阳.
*于维娜, 樊耘, 张婕, 门一. (2015). 价值观异致性会促进创新绩效的产生吗?——支持性组织氛围和反馈寻求行为的被中介的调节效应. *预测, 34*(2), 14–21.
*张辉. (2017). *知识型员工反馈寻求行为对创新绩效的影响研究* (硕士学位论文). 深圳大学.
*张建平. (2016). *员工追随力与其工作绩效的关系* (硕士学位论文). 广东财经大学, 广州.
*张婕, 樊耘, 张旭. (2014). 前摄性行为视角下的员工创新——前摄型人格、反馈寻求与员工创新绩效. *南开管理评论, 17*(5), 13–23.
张燕红, 廖建桥. (2014). 组织中的反馈寻求行为研究述评与展望. *外国经济与管理, 36*(4), 47–56.
张燕红, 廖建桥. (2015). 团队真实型领导、新员工反馈寻求行为与社会化结果. *管理科学, 28*(2), 126–136.
张颖, 杨付. (2018). 反馈寻求行为的影响因素和本土化发展. *心理科学进展, 26*(6), 1121–1130.
*周慧琳. (2018). *领导政治技能对员工创造力的多重中介影响研究* (硕士学位论文). 广东工业大学, 广州.
*周金毅, 陈昊, 李雅文. (2017). 双渠道负向反馈寻求与员工工作绩效的关系——考虑角色清晰度的调节作用. *技术经济, 36*(2), 47–56.
*邹亚情. (2018). *模糊容忍度对员工创新行为的影响研究* (硕士学位论文). 南京财经大学.
Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management, 41*(1), 318–348.
Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *The Academy of Management Journal, 29*(3), 465–487.
*Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 199–214.
Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*(3), 370–398.
Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology, 58*(1),

67–79.

Ashford, S. J., & Northcraft, G. B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 53*(3), 310–334.

*Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *The Academy of Management Journal, 34*(2), 251–280.

Ashford, S. J., Blatt, R. & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management, 29*(6), 773–799.

*Auh, S. Y., Menguc, B., Imer, P., Uslu, A. (2019). Frontline employee feedback-seeking behavior: How is it formed and when does it matter? *Journal of Service Research, 22*(1), 44–59.

*Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 72–83.

Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1993). When ego threats lead to self-regulation failure: negative consequences of high self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*(1), 141–156.

*Brown, S. P., Ganesan, S., & Challagalla, G. (2001). Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 1043–1051.

Callister, R. R., Kramer, M. W., & Turban, D. B. (1999). Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal, 42*(4), 429–438.

*Chen, Y. H., & Zhang, L. (2019). Be creative as proactive? The impact of creative self-efficacy on employee creativity: A proactive perspective. *Current Psychology, 38*(2), 589–598.

*Chen, Z. G., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 202–212.

Cheramie, R. (2013). An examination of feedback-seeking behaviors, the feedback source and career success. *Career Development International, 18*(7), 712–731.

*Cheramie, R. A. (2004). *The individual, the source, and the context: An investigation of antecedents and consequences of feedback-seeking behavior* (Unpublished Doctoral Dissertation). Louisiana State University, Baton Rouge.

*Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2010). Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour. *Personnel Review, 39*(2), 242–258.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435–462.

*Dahling, J., O'Malley, A. L., & Chau, S. L. (2015). Effects of feedback motives on inquiry and performance. *Journal of Managerial Psychology, 30*(2), 199–215.

*Dahling, J. J., & Whitaker, B. G. (2016). When can feedback-seeking behavior result in a better performance rating? Investigating the moderating role of political skill. *Human Performance, 29*(2), 73–88.

*Dahling, J. J., Chau, S. L., & O'Malley, A. (2012). Correlates and consequences of feedback orientation in organizations. *Journal of Management, 38*(2), 531–546.

*de Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal, 54*(4), 811–831.

Fedor, D. B., Rensvold, R. B., & Adams, S. M. (1992). An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study. *Personnel psychology, 45*(4), 779–802.

*Gong, Y. P., Wang, M., Huang, J. C., & Cheung, S. Y. (2017). Toward a goal orientation-based feedback-seeking typology. *Journal of Management, 43*(4), 1234–1260.

Hedges, L. V., & Vevea, J. L. (1998). Fixed and random effects models in meta-analysis. *Psychological Methods, 3*(4), 486–504.

*Huang, C., Qian, J., Jin, Z., & Wang, B. (2018). Unlocking the mask: A close look at how servant leaders influence people. *Current Psychology, 37*(4), 958–965.

*Huang, J. T. (2012). Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(S1), E103–E127.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). Dichotomization of continuous variables: The implications for meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 75*(3), 334–349.

Hwang, A., & Francesco, A. M. (2010). The influence of individualism-collectivism and power distance on use of feedback channels and consequences for learning. *Academy of Management Learning and Education, 9*(2), 243–257.

*Jokisaari, M., & Vuori, J. (2014). Joint effects of social networks and information giving on innovative performance after organizational entry. *Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 352–360.

*Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B. A., & Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior,*

78(2), 225–236.

*Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. P., & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 983–1000.

Kuppens, S., Laurent, L., Heyvaert, M., & Onghena, P. (2013). Associations between parental psychological control and relational aggression in children and adolescents: A multilevel and sequential meta-analysis. *Developmental Psychology, 49*(9), 1697–1712.

*Lam, L. W., Peng, K. Z., & Wong, C. S., & Lau, D. C. (2017). Is more feedback seeking always better? Leader-member exchange moderates the relationship between feedback-seeking behavior and performance. *Journal of Management, 43*(7), 2195–2217.

*Lam, W., Huang, X., & Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal, 50*(2), 348–363.

*Lapalme, M. È., Doucet, O., Gill, A., & Simard, G. (2017). Can “temps” secure future employment? Investigating the relationship between proactive behaviors and employers’ rehiring decision. *Journal of Career Development, 44*(4), 297–310.

Larson, J. R. (1989). The dynamic interplay between employee’s feedback-seeking strategies and supervisors’ delivery of performance feedback. *The Academy of Management Review, 14*(3), 408–422.

*Liao, E. Y., & Chun, H. (2016). Supervisor monitoring and subordinate innovation. *Journal of Organizational Behavior, 37*(2), 168–192.

Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis* (Vol. 49). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

*Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *The Academy of Management Journal, 36*(3), 557–589.

*Nae, E. Y., Moon, H. K., & Choi, B. K. (2015). Seeking feedback but unable to improve work performance? Qualified feedback from trusted Supervisors matters. *Career Development International, 20*(1), 81–100.

*Nandkeolyar, A. K., & Srivastava, N. (2017). When does it pay to be nice? Agreeableness, feedback seeking and job performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2017*(1), 14963.

*Nifadkar, S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. (2012). The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1146–1168.

*Nifadkar, S. S., Wu, W., & Gu, Q. (2019). Supervisors' work-related and non-work information sharing: Integrating research on information sharing, information seeking, and trust using self-disclosure theory. *Personnel Psychology, 72*(2), 241–269.

*Pan, S. Y., & Lin, K. J. (2015). Behavioral mechanism and boundary conditions of transformational process. *Journal of Managerial Psychology, 30*(8), 970–985.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633–662.

*Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 185–192.

*Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B., & Chen, H. (2018). Linking empowering leadership to task performance, taking charge, and voice: The mediating role of feedback-seeking. *Frontiers in Psychology, 9*(2025), 1–11.

*Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management, 27*(5), 563–583.

Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. *Psychological Bulletin, 86*(3), 638–641.

Rothstein, H. R., Sutton, A. L., & Borenstein, M. (2005). *Publication bias in meta-analysis* (pp. 1–7). John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.

*Sung, S. Y., Lee, J. E., Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2015). Multilevel antecedents of feedback-seeking behavior: Linear and curvilinear effects on creativity. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2015*(1), 12007.

*Tsui, A. S., Ashford, S. J., Clair, L. S. T., & Xin, K. R. (1995). Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness. *The Academy of Management Journal, 38*(6), 1515–1543.

van der Rijt, J., van den Bossche, P., van de Wiel, M. W. J., Segers, M. S. R., & Gijselaers, W. H. (2012). The role of individual and organizational characteristics in feedback seeking behaviour in the initial career stage. *Human Resource Development International, 15*(3), 283–301.

VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., & Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: Disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 996–1003.

*Whitaker, B. G. & Levy, P. (2012). Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance. *Human Performance, 25*(2), 159–178.

*Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management, 33*(4), 570–591.

*Williams, J. R., & Johnson, M. A. (2000). Self-supervisor agreement: The influence of feedback seeking on the relationship between self and supervisor ratings of performance. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(2), 275–292.

*Wu, C. H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. (2014). Feedback seeking from peers: A positive strategy for insecurely attached team-workers. *Human Relations, 67*(4), 441–464.

Yu, K. Y. T., & Davis, H. M. (2015). Autonomy's impact on newcomer proactive behaviour and socialization: A needs-supplies fit perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(1), 172–197.

*Zheng, X. S., Li, N., Harris, T. B., & Liao, H. (2019). Unspoken yet understood: An introduction and initial framework of subordinates' moqi with supervisors. *Journal of Management, 45*(3), 955–983.

Does seek feedback improve performance? A meta-analytic review about feedback-seeking behavior and individual performance

ZHANG Jianping; QIN Chuanyan; LIU Shanshi

(*School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou* 510641, *China*)

Abstract: The method of meta-analysis was utilized to analyze the relationship between feedback-seeking behavior (FSB) and individual performance. Sixty-two primary empirical studies with a total sample size of 15141 participants were included in this study. Results of the meta-analysis showed that FSB were positively and significantly correlated with individual performance (r = 0.329), and it correlated with innovation performance (r = 0.409) stronger than contextual performance (r = 0.302) and task performance (r = 0.258); Moreover, Inquiry FSB correlated with individual performance and its dimensions stronger than Monitoring FSB. The cultural background and data collection method moderate the relationship between feedback-seeking behavior and individual performance. Such relationship is the strongest in East Asian cultural background (r = 0.393) and with cross-sectional homologous data (r = 0.433), and it is still positive and significant with longitudinal paired data (r = 0.154), which fully shows that feedback-seeking behavior can improve individual performance; while the moderating effect of measuring tools and source of feedback-seeking behavior and the attribute of non-self-evaluation performance and participants are not significant. The study results provided more accurate estimates for predicting individual performance by feedback seeking behavior and also the future research directions of feedback seeking behavior.

Key words: feedback-seeking behavior; individual performance; meta-analysis; cultural background; data collection method.